



지방공무원 역량평가제도의 인식과 발전방안 대한 연구 - B광역시를 중심으로 -

양승은 · 강버들[†]
(부경대학교)

A Study on the Recognition and Development plan of Local official's Competency assessment system in B Metropolitan city

Seung-eun YANG · Beodeul KANG[†]
(Pukyong National University)

Abstract

The purpose of this study is to seek the recognition and development method of the competency assessment in order to set up the competency assessment system introduced for the manager promotion in B metropolitan city. The following conclusion were obtained by studying the recognition of competency assesment system of candidates for promotion and non-candidates. First, it is found that non-candidates have a higher recognition of the necessity of competency assessment system and its credibility, fairness and influence on relieving nepotism than candidates for promotion. Second, competency factors that recognized to be necessary for the performance of manager's role were direction guidance, fostering members, integrative thinking and communication in sequence by candidates for promotion, while direction guidance, communication, integrative thinking and management of organization in sequence the non-candidates. Third, in terms of the operational aspect of the competency assessment system, both candidates and non-candidates wanted a pass rate of 70~90%. And the time required for the assessment task was most favored for 1~2hrs, and the judges of the competency assessment were preferred in the order of professors, public official, consultants, and headhunters. Fourth, 1st candidates than non-candidates recognized that the person who are from 5th or 7th class appointment are younger, have high education, are better at presenting, are in administrative positions, and are more optimistic would be more advantageous in competency assessment.

Key words : Competency assessment, Performance evaluation, Civil service reform, Government efficiency

I. 서론

현대사회는 빠르게 변화하고 진화하고 있다. 정치, 경제, 문화, 사회분야 할 것 없이 하루가 멀다 하고 쉽 없이 변하고 있다. 공직 사회의 인사부분에서도 마찬가지로 과거의 연공서열적인 인사와 과거 지향적이고 폐쇄적인 인사제도로는

이러한 변화를 따라가지 못할 것이며, 타인과 더 나아가 세계의 경쟁에서 결코 따라갈 수 없을 것이다.

Jim(2009)에 의하면, 공무원의 임용과 승진에 있어 필기시험과 직무평가는 점차적으로 지향되고 있으며, 역량평가제도를 통한 시뮬레이션 중심으로 점차적으로 전환되고 있다.

[†] Corresponding author : 051-629-5977, badlle@pknu.ac.kr

Geoffrey H. Smart에 의하면, GE등 54개의 민간 기업을 대상으로 채용실패로 인한 손실은 개인당 기본연봉의 24배에 이르며, ROI (투자수익률)는 -500%에 달한다고 한다(Jo, 2004).

Spencer & Spencer(1993)는 신규채용 문제에 있어서 이직률이 높아, 역량평가를 통한 조직구성원을 선발하면 조직성도가 높아지고 이직률 또한 감소한다고 주장한다(Kim, 2007).

행정안전부에서는 2006년 7월 1일부터 공무원의 경쟁력 강화와 국정관리능력을 높이기 위하여 고위공무원단체도를 시행하고 있다. 고위공무원으로 진입하기 위하여 요구되는 역량을 갖추었는지 사전에 철저히 검증하여 그 적격자만이 고위공무원단에 진입할 수 있도록 하는 인사시스템의 일환으로 역량평가제도를 구축한 것이다(MOPAS, 2010).

1997년 IMF 경제위기 이후에 많은 기업들이 사라지고 우리에게 새로운 변화가 일어날 수밖에 없었다. 그리하여 기업뿐만 아니라 공직사회에도 수많은 변화들이 일어났다. 특히 많은 민간인력들이 개방형 직위에 입직하는 등 공무원의 인사에도 새로운 변화의 바람이 불기 시작했다. 2006년 7월 고위공무원단이 출범하면서 시작된 역량평가제도가 2007년 서울시를 시작으로 현재 타 시도 및 많은 공공부문에서도 많이 시행되고 있다. B광역시외의 경우, 2015년 12월, 과장급 승진대상자로 하여금 처음으로 역량평가제도를 시행하였다. 그리고 1년이 지난 시점에 과거 시험위주 인사시스템으로부터 능력 위주 즉, 역량평가제도가 공무원 인사에 효율적인 인사시스템인지 본 연구를 통해 검증해 볼 필요가 있다고 본다.

본 연구는 2015년 12월, B광역시에 새롭게 도입된 인사제도로서 역량평가제도가 효율적 인사시스템이 될 수 있을 것인가? 간부공무원 승진의 새로운 인사제도로서 4급 승진대상자와 본청, 사업소, 구청에 근무하는 일반직 공무원들이 인식

하는 역량평가제도에 대한 인식 비교와 발전방안을 연구하는데 그 목적이 있다.

본 연구는 2개 그룹(4급 승진대상자와 일반직원)간 역량평가제도의 인식을 알아보고 발전방안을 모색하기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 4급 승진대상자와 일반직원들의 역량평가제도에 있어 전반적인 인식(필요성, 신뢰·공정성, 정실주의 문화 등)은 어떠한가?

둘째, 4급 승진대상자와 일반직원들이 4급 역할수행시 필요하다고 인식하는 역량요소는 무엇인가?

셋째, 4급 승진대상자와 일반직원들은 역량평가제도의 운영에 대해 어떠한 인식을 가지고 있는가?

넷째, 4급 승진대상자와 일반직원들은 역량평가제도에 영향을 주는 개인적 요소가 무엇이라고 인식하는가?

다섯째, 역량평가제도의 문제점과 발전방안은 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 역량평가제도

가. 역량평가제도의 개요

역량평가라는 것은 직급이나 직책에 있어서 그 직무를 성공적으로 수행을 할 수 있을지를 다수의 평가자가 참여하고 평가자간의 토론 및 합의를 통해 평가의 결과를 도출하여 객관성과 공정성을 가지고 있는 제도이다(Beak, 2014).

2001년 행정안전부에서는 정부의 표준역량으로 19개 역량모델(competency model)을 설계하였다. 그리고 2004년까지 52개 중앙행정기관의 고위직 직무분석을 실시하였고, 민간사례 벤치마킹 및 전문가 자문을 받아서 고위공무원단의 공통역량을 만들었다. 그리고 2009년 3월 역량평가의 체계를 9개 역량과 6개의 실행과제에서 6개 역량과

1) 이하 ‘일반직원’이라고 한다.

4개의 실행과제로 개편하였다(MOPAS, 2010).

인적자원관리용어사전에는 역량(Competency)이란 ‘특정 업무수행을 잘하는 사람들의 독특한 행동특성을 의미한다’라고 정의하고 있다. 1980년대부터 역량의 중요성이 인식된 개념으로 종업원이 가지고 있는 기술이나 기능·능력을 조직의 경쟁력 향상과 그 원천이 되는 것이 역량이라고 하며, 기업에서 이러한 인력개발의 활동을 역량에 맞추어야 한다(Ji, 2009).

이 역량이라는 개념이 등장하게 된 계기는 공석이 된 곳에 적절한 인재를 임명하기 위해 그 직위에 필요한 능력과 그 사람들의 역량을 알아야 하고, 그 역량을 평가하고, 그 결과에 따라서 비로소 적재적소에 인재를 임명할 수 있는 것이다. 공직사회에서는 과거 연공서열에 따라서 순환보직으로 인사를 하는 것이 아니라 향후 그 사람이 해당 업무를 잘 할 수 있는 능력을 평가하여 선발하는 것이 역량평가방법이라 할 것이다(Seo, 2013).

Jin(2005)의 연구에 의하면, 역량은 개인적인 능력과 조직이 갖고 있는 능력의 성과와 연결될 때 의미를 찾을 수 있는 것인데, 역량이란 인간이 가지고 있는 일반적인 능력이 아니라 상황지향적인 개념이라고 본다. 그래서 인간의 지능이 높다고 반드시 우수한 역량을 가졌다고 할 수는 없다. 역량평가에 있어 최초로 언급한 McClelland(1973)는 개인이 수행한 직무의 실제적인 성과를 평가하는 것은 큰 의미가 있다고 제시하였고, Prahalad & Hamel(1990)은 Harvard Business Review에서 기업에서의 핵심 역량(core competency)의 중요성을 주장했다.

나. 역량평가제도의 현황

국내에서는 역량평가제도가 2006년 7월에 고위공무원단에서 처음으로 시행되었고, 광역자치단체로서는 서울시가 2008년부터 5급 승진대상자들에게 처음 시행하였다. 경기도는 2014년 실시하였으며 그 이후 전북, 충남, 대구, 부산에서도 역

량평가를 점차 도입하기 시작했다. 공공부문에서는 2007년에 감사원과 관세청을 시작으로 2008년에는 농촌진흥청, 2009년도에 보훈처, 국세청, 철도공사에서 시행을 하였다. 산업통상자원부 산하 15개의 공공기관에서도 확대 시행하고 있다. 산업통상자원부는 2012년도에 도입하였으며 전력공사, 석유공사, 가스공사 등 15개 기관이 그 대상이었다. 2013년에는 한국국토정보공사에서도 시행하고 있다.

다. 역량평가 방법

본 연구대상인 B광역시는 2015년 12월, 4급 이상 고위직 역량인증제 도입을 시작으로 승진후보자들의 역량 교육과 평가를 실시하여 승진 인사에 반영하고 있다. 평가대상의 역량은 6개이며, 구체적인 종류와 내용은 다음과 같다.

<Table 1> Assesment target competency

Competency	Contents
Direction guidance	Recognizing administration and setting direction and way the group should move forward.
Planning ability	Collecting and arranging information so that optimal alternative are organized logically and systematically.
Management of achievement	Establishing performance goals consistent with group's strategy and maximizing its performance.
Power of execution	Achieving the objectives of a given task in order to accomplish the business goal successfully.
Fostering	Recognizing the necessity of fostering members and developing them through improvement of the competence.
Communication	Listening to the other person's opinions positively, understanding it correctly, and conveying opinion persuasively.

Source: B Metropolitan city(2016)

B광역시의 역량평가 방법은 측정역량 직급별 6개 역량으로 항목별 5점 만점으로 평가한다. 역량평가는 B광역시 인재개발원에서 진행하며, 승진대상자로 하여금 3일간의 역량교육과 1일간의

평가를 실시한다.

평가 합격기준은 6개 역량 평균점수가 2.5점 이상인 경우, 6개 역량 평균점수가 2.3점 이상이고, 평가대상 역량항목 중에서 3분의 1이상에서 3점 이상의 점수를 받은 경우이다.

평가과제의 유형은 서류합(In-Basket)기법과 역할수행(Role-Play)기법 2가지로 평가한다.

<Table 2> Type of competency assessment tasks

Type	Contents
In-Basket	A situation in which various issues are handled in time
1:1 Role-Play	Interview with reporters to confrontation to current issues, announcement of work measures, and coaching of subordinates.
1:2 Role-Play	Situation to solve the problem of overlap of work between divisions.
Presentation	The situation that consensus and coordination such as common problem by divisions.

Source: MOPAS(2010)

역량평가는 1:1 역할수행 기법, 1:2 역할수행 기법, 서류합 기법 및 집단토론으로 4가지의 평가기법이 있다(MOPAS, 2010). B광역시에서는 역량평가 과제개발에 있어서 3급 및 4급으로 구분하여 외부 전문기관에 위탁·개발하였고, 역량평가 통과자가 참여하여 과제 주제선정 및 난이도 조정을 강화하여 실시하였다. 이러한 기법 중에서, 서류합 기법(In-Basket)과 역할수행(Role-Play)기법 2개의 평가과제로 평가를 실시한다(Busan, 2016).

2. 선행연구

역량평가제도에 대한 선행연구는 크게 고위공무원단에 대한 연구와 지방공무원에 대한 연구로 나눌 수 있다. 그 밖에는 역량기반의 교육훈련, 교육훈련 개선방안, 역량의 교육프로그램 평가에 대한 연구들이 있다.

고위공무원단에 대한 선행연구를 살펴보면, Kwon et al.(2007)의 연구에서는 고위공무원단의

제도적 내용에 기초하여 지방자치단체에 차별적으로 적용되어야 할 부분에 대해 특성적 대안들을 모색하여 중앙정부와 지방자치단체의 인사권이 달라서 적용범위에 대한 별도의 검토가 필요함을 주장했다. Park(2008)의 연구에서는 고위공무원단이 처음 도입한 역량평가제도에 대한 평가, 문제점 및 개선방안을 도출하였고, 부처간 우수인재의 이동성 미흡과 형식적인 성과관리체계 등을 지적하였다. Cho et al.(2008)의 연구에서는 고위공무원의 성과를 향상시키기 위하여 운영성과를 정기적으로 평가하고, 성과지표 측정은 기본 평가모형의 세 가지 측면 중에서 인적자원측면과 제도운영측면으로 구분하여 이루어짐을 밝혔다. Cho(2015)의 연구에서는 고위공무원단 진입시에 실시하는 역량평가제도에 대하여 4개의 이해관계자 집단과 피평가자들로 하여금 역량평가제도의 효과검증과 전반적인 인식을 검증하였다.

지방공무원과 관련된 선행연구를 살펴보면, Kim(2014)의 연구에서는 전남교육청의 5급 승진 심사 사례로 ‘지방공무원 역량평가의 발전방안에 대한 연구’를 하였으며, 교육청 일반직원들이 인식하는 사무관의 역량요소들과 평가 결과, 공정성 및 평가의 타당성에 대한 인식을 연구하였다. Yang & Kang(2016)의 연구에서는 4급 승진대상자를 연구대상으로 부산광역시의 첫 역량평가제도에 따른 지방공무원의 역량평가에 대한 전반적 인식 및 문제점 등을 처음으로 연구·시도하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구에 있어 연구대상은 크게 두 그룹(4급 승진대상자와 일반직원)으로 나누어 분석하였고, 역량평가에 응시한 승진대상자 64명과 일반직원 208명을 비교 분석하였다. 이에 일반직원을 세분화하여 세 그룹(본청 158명, 사업소 24명, 구군 직원 26명)간 분석을 시도하였다.2) 각 표본에

대한 인구통계학적인 특성은 <Table 3>과 <Table 4>와 같다.

<Table 3> Demographic characteristics of 1st candidates

	Division	Sample size (person)	Ratio (%)
Sex	Male	48	88.9
	Female	6	11.1
Age	35~45	1	1.9
	46~50	2	3.7
	51~55	14	25.9
	56~59	37	68.5
First appointment class	5th	1	1.9
	7th	8	14.8
	8th	3	5.6
	9th	42	77.8
Post	Administrative	25	46.3
	Non-administrative	29	53.7
Diploma	High school	5	9.3
	College	5	9.3
	University	18	33.3
	Graduate school	26	48.1
Tenure of office	Less than 15 years	1	1.9
	15~19 years	0	0
	20~29 years	8	33.3
	Over 30 years	35	34.8

<Table 4> Demographic characteristics of non-candidates

	Division	Sample size (person)	Ratio (%)
Sex	Male	146	70.2
	Female	62	29.8
Age	20~29	4	1.9
	30~39	39	18.8
	40~49	85	40.9
	50~59	80	38.5
Current workplace	Headquarter	158	76.0
	Branch	24	11.5
	Gu/Gun office	26	12.5
Current position	9th	10	4.8
	8th	13	6.3
	7th	69	33.2
	6th	91	43.8
Post	5th	23	11.1
	4th	2	1.0
	Administrative	135	64.9
	Non-administrative	73	35.1
Diploma	High School	11	5.3
	College	16	7.7
	University	142	68.3
	Graduate school	39	18.8
Tenure of office	Less than 10 years	37	17.8
	10~19 years	54	26.0
	20~29 years	101	48.6
	Over 30 years	16	7.7

2. 검사 도구

B광역시의 4급 승진대상자 64명에게 2016년 4월, 역량평가가 실시된 2주 후에 설문조사를 실시하여 최종적으로 54명의 자료를 수집했다. 일반직원 대상은 2016년 7월 현재 B광역시 본청, 사업소, 구청에 근무하는 4~9급까지 직원들이며 메신저를 활용하여 10일간 설문 조사를 실시하였다.

2) 본청과 사업소, 구청간의 비교는 표본량의 차이로 분석에 제한점이 있을 수 있다.

본 설문조사의 설계는 3가지로 구성하였다. 전반적인 인식에 대한 질문은 5개 항목, 역량요소에 대한 질문은 3개 항목, 역량평가제도 운영에 대한 질문은 3개 항목, 역량평가제도의 개인적 요소에 대한 질문은 7개 항목, 그리고 역량평가제도의 문제점과 개선방안에 대한 질문은 2개 항목으로 설계되었다.

위 설문내용 구성에서 전반적인 인식과 역량요소는 Kim(2014)의 ‘지방공무원 역량평가의 발전방안에 대한 연구’의 설문도구와 역량평가제도의 운영 및 개인적 요소는 Cho(2015)의 ‘고위공무원 역량평가의

효과성에 대한 연구'의 설문도구를 바탕으로 연구자가 수정·보완하였다. 개발된 설문지는 3명의 교육평가 전문가에게 의뢰하여 최종 완성하였다.

2016.04.04.~08 5일간 B광역시외의 승진대상자들 중에서, 합격자 10명을 대상으로 1차 예비설문조사를 실시하였다. 최초 설문조사 항목은 40문항이었으며 신뢰도는 .850으로 나왔으며, 설문항목을 최종 25문항으로 수정하였고, 역량평가 미응시자 30명에게 2차 예비설문조사를 실시하였으며 신뢰도는 .812로 조사되었다.

본 연구에서 4급 승진대상자들과 일반직원들 총 262명의 신뢰성 분석 결과는 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Reliability test for measurement

Division	N	Number of Questions	Cronbach α
1 st candidate	54	5	0.780
		7	0.812
Non-candidate	208	5	0.861
		7	0.789

3. 자료 분석

본 연구를 위해서 수집한 자료는 IBM SPSS 22 통계프로그램을 활용하였으며, 역량평가제도의 인식과 개인적인 요소에 대하여 빈도 분석, 기술 분석, t-검정, 일원분산분석을 실시하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 역량평가제도에 대한 전반적인 인식

가. 두 집단간의 인식비교

<Table 6>의 분석결과를 보면, 일반직원들과 4급 승진대상자들의 전반적인 인식에 대해서는 큰 차이가 나타나지 않았다. 다만 Q1(필요성), Q2(신뢰성·공정성)항목에 대해서 일반직원들이 4급 승진대상자들보다 다소 높은 인식을 하고 있는 것으로 분석되었으며, 나머지 항목들은 큰 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<Table 6> Analysis of overall recognition

Group	N	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
1st candidate	54	2.91	3.02	3.13	2.67	2.93	
Non-candidate	Headquarter	158	3.17	3.22	2.98	2.42	2.82
	Branch	24	3.96	4.04	3.67	3.08	3.42
	Gu/Gun	26	3.42	3.38	3.42	2.69	2.85
Total	208	3.29	3.33	3.12	2.53	2.89	

Cho(2015)에 의하면, 역량평가제도의 인식은 역량평가의 전반적인 만족도(M=3.4) 및 신뢰성(M=3.5)에 있어서 본 연구의 결과보다 수치상 높게 나왔다. 이러한 연구결과는 Cho(2015)의 연구 대상은 대부분 합격자 위주로 구성이 되어 있고, 본 연구대상은 승진대상자들이라 서로 다른 결과가 도출된 것으로 분석된다.

나. 세 집단간의 인식비교

일반직원들을 크게 3개 집단(본청, 사업소, 구군)으로 구분해 살펴보면, 사업소 직원들은 전반적인 인식 5개 항목에서 본청이나 구군에 비해 훨씬 높은 인식을 하고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 사업소 직원들은 역량평가제도의 필요성(Q1), 신뢰성·공정성(Q2), 정실주의 문화가 해결(Q3)될 수 있고, 전(全) 직급 승진시에 역량평가를 적용(Q4)을 해야 하고, 신규공무원부터 도입해야 한다(Q5)는 항목에 대해서 모두 높은 인식을 하고 있다.

<Table 7> Age distribution by workplace

Age	Headquarter	Branch	Gu/Gun
20~29	2	0	2
30~39	21	12	6
40~49	66	8	11
50~59	69	4	7

이유는 <Table 7>에서 보듯이, 본청 직원은 주로 40~50대가 많고, 사업소는 30~40대가 많아 젊은 직원들이 역량평가를 통한 승진인사에 좀 더 적극적인 반응을 보이고 있다. 그리하여 사업소 직원이 본청, 구군직원보다 전반적인 인식이 더

높은 것으로 분석된다³⁾.

위와 같이 지자체를 세 집단(본청, 사업소 및 구군)으로 나누어 분석한 연구사례가 없어 본 연구에서 최초로 다루는 사례라고 하겠다.

다. 세 집단간의 분산분석

본청, 사업소, 구군 세 집단간의 분산분석을 실시한 결과는 <Table 8>을 보면 알 수 있듯이 세 집단의 평균차이에 대한 F통계값이 5.703, 유의확률이 .004로서 유의수준 .05에서 소속별 전반적 인식에서 유의적 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<Table 8> One-way ANOVA on overall recognition by group of workplace

Group	SS	df	MS	F	p
Between Groups	10.993	2	5.496	5.703	.004
Within Groups	197.585	205	.964		
Total	208.578	207			

p<0.05

본청과 사업소, 구군 세 집단간 Scheffe 사후분석을 실시한 결과는 <Table 9>와 같이, 본청과 사업소간의 사후 평균차이는 -.71181이고, 유의확률은 .005, 사업소와 구군의 사후 평균차는 .47949이고, 유의확률은 .228이며, 본청과 구군의 사후 평균차이는 .23233이고, 유의확률은 .536이다. 결국 본청과 사업소는 유의수준 0.05에서 유의적 차이가 있음을 알 수 있다.

<Table 9> Scheffe analysis by overall recognition by group workplace

Groups		MD	SE	p
Headquarter	Branch	-.71181	.21508	.005
Branch	Gu/Gun	.47949	.27790	.228
Gu/Gun	Headquarter	.23233	.20778	.536

p<0.05

3) 본청과 사업소, 구군간의 비교는 표본량의 차이로 분석에 제한점이 있을 수 있다.

라. 일반직원의 직렬별 T검정

일반직원 208명을 대상으로 직렬별 T검정을 실시하였는데, <Table 10>에서 알 수 있듯이, 행정직과 기술직간에서는 역량평가제도가 승진인사의 신뢰성과 공정성 제고가 될 것이라는 항목(Q2)에 대해 p<0.05 임으로 서로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 기술직의 인식은

<Table 10> T-test for overall recognition by post

Variables	Group	Mean	S.D	t	p
Q1	Administrative	3.20	1.196	-1.343	.182
	Non-administrative	3.47	1.444		
Q2	Administrative	3.21	1.120	-2.040	.043*
	Non-administrative	3.56	1.323		
Q3	Administrative	3.11	.990	-0.067	.947
	Non-administrative	3.12	1.384		
Q4	Administrative	2.43	1.156	-1.454	.149
	Non-administrative	2.73	1.521		
Q5	Administrative	2.84	1.253	-.780	.436
	Non-administrative	2.99	1.429		

* The number of the specimens is 135 administrative and 73 non-administrative in non-candidates.

행정직에 비하여 역량평가제도가 승진인사제도의 신뢰성과 공정성 제고가 된다고 더 긍정적으로 인식하였다.

Cho(2015)에 의하면, 직렬간 역량평가제도의 만족도와 신뢰도에 있어서 T검정 결과가 모두 유의차가 없어 본 연구 결과와는 차이가 있다. 그러나 일반직원들을 대상으로 직렬별 T검정 결과는 Yang & Kang(2016)의 연구와 같이 4급 승진 대상자들만을 대상으로 한 직렬별 T검정 결과와 동일하게 유의차가 있는 것으로 분석되었다.

2. 4급에 필요한 역량요소에 대한 인식

4급 역할수행에 필요한 역량요소와 역량평가 과제에 대한 인식비교 결과는 다음과 같다.

가. 4급 역할수행에 필요한 역량요소 비교

승진대상자는 4급 역할수행에 필요한 역량요소는 방향제시(18.5%), 구성원 육성(13.6%), 통합적 사고(11.7), 의사소통(11.7%)을 1,2,3순위로 각각 응답하였다. 반면 일반직원들이 인식하는 4급 역할수행에 필요한 역량요소는 방향제시(23.3%), 의사소통(15.4%), 통합적 사고(15.2%)를 1,2,3순위로 각각 응답하였다.

<Table 11> Competency factors required to perform role manger

Rank	Competency factors	1st candidate (%)	Competency factors	Non-candidate (%)
1	Direction guidance	30(18.5)	Direction guidance	145(23.2)
2	Fostering	22(13.6)	Communication	96(15.4)
3	Integrative thinking	19(11.7)	Integrative thinking	95(15.2)
4	Communication	19(11.7)	Management of organization	79(12.7)
5	Management of achievement	17(10.5)	Integrative control	57(9.1)
6	Power of execution	16(9.9)	Professionality	29(4.6)
7	Management of organization	15(9.3)	Creative thinking	29(4.6)
8	Integrative control	8(4.9)	Power of execution	27(4.3)
9	Planning ability	6(3.7)	Planning ability	21(3.4)
10	Professionality	5(3.1)	Fostering	15(2.4)
11	Creative thinking	4(2.5)	Management of changes	13(2.1)
12	Management of changes	1(0.6)	Customer orientation	9(1.4)
13	Customer orientation	0(0.0)	Management of achievement	9(1.4)

<Table 11>에서 승진대상자는 구성원 육성을 통한 방향 제시 및 통합적 사고가 중요하다고 인

식하지만, 일반직원은 의사소통을 통한 방향제시와 통합적 사고가 더 중요하다고 인식하는 것으로 분석되었다.

Kim(2014)에 의하면, 교육행정직 6급 이하는 리더십(15.8%)을 가장 중요시하고 다른 역량요소는 크게 차이가 없는 것으로 조사되었다. 이런 결과는 B광역시 연구에서 일반직원이 방향 제시(23.2%) 및 의사소통(15.4%) 순으로 조사된 것과는 차이가 있다.

나. 역량평가 과제에 대한 인식 비교

4급 승진대상자들은 역량평가에서 기피하고 싶은 평가과제는 서류합기법(44.4%)이며, 일반직원들이 기피하는 평가과제는 ‘없다(55.2%)’고 인식하고 있었다.

<Table 12> Avoided task from competency assessment tasks

Variables	1st candidate(%)	Non-candidate(%)
In-Basket	24 (44.4)	54 (26.0)
Role-Play	9 (16.7)	39 (18.8)
None	21 (38.9)	115 (55.2)
Total	54 (100.0)	208 (100.0)

이유는 응시대상자들은 짧은 시간에 주어진 자료로 정책결정을 하는 것에 대해 익숙하지 않아 부담을 가지고 있기 때문으로 보인다.

4급 승진대상자와 일반직원이 추가로 원하는 역량평가과제의 유형은 None, 집단 토론, 구두 발표 순으로 조사되어 큰 차이는 없었다.

<Table 13> Additional type of assessment tasks who answerer wanted

Variables	1st candidate(%)	Non-candidate(%)
Group discussion	13 (24.0)	76 (36.5)
Presentation(PT)	11 (20.4)	33 (15.9)
Etc	0 (0.0)	11 (5.3)
None	30 (55.6)	88 (42.3)
Total	54 (100.0)	208 (100.0)

Seo(2013)에 의하면, 평가기법 중에서 집단 토론(45.5%)이 중요한 평가기법으로 조사되었는데, 이는 집단토론이 오래전부터 사용했었던 기법이라고는 하지만 역량평가를 처음 도입한 B광역시의 승진대상자와 일반직원에게는 다소 부담이 되었을 것이라고 추측된다.

3. 역량평가제도의 운영에 대한 인식

역량평가제도의 운영에 있어 합격률, 과제별 소요시간, 심사위원 선호도에 대한 인식분석 결과는 다음과 같다.

가. 역량평가의 합격률 인식비교

역량평가제도의 운영에 있어 합격률은 4급 승진대상자들은 70~80% 합격률(33.3%)을 가장 많이 선호하였고, 90%이상 합격률(31.5%)도 많이 원했다. 일반직원들 역시 70~80% 합격률(38.9%)을 가장 많이 선호하였고, 70%이하 합격률(22.6%)도 많이 원하는 것으로 분석되었다.

이유는 일반직원들이 승진대상자들에 비해 무조건적인 합격률이 높아지는 것에 대해서는 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 분석된다.

<Table 14> Pass rate who answerer wanted

Pass rate	1 st candidate(%)	Non-candidate(%)
Less than 70%	5 (9.3)	47 (22.6)
70~80%	18 (33.3)	81 (38.9)
80~90%	14 (25.9)	53 (25.5)
More than 90%	17 (31.5)	27 (13.0)
Total	54 (100.0)	208 (100.0)

나. 평가과제별 소요시간 비교

4급 승진대상자들과 일반직원들이 선호하는 평가과제별 소요시간은 크게 다르지 않게 조사되었다. 승진대상자들의 평가과제별 1과목에 대한 소요시간은 1~2hrs 미만(38.9%)이 가장 많았고, 2~3hrs 미만(27.8%)도 많이 선호하였다. 일반직원들은 1~2hrs(48.1%)가 가장 많이 선호하였고, 1hrs

<Table 15> Time required for each assessment tasks who answerer wanted

Time	1 st candidate(%)	Non-candidate (%)
Less than 1hr	6 (11.1)	47 (22.6)
1~2hrs	21 (38.9)	100 (48.1)
2~3hrs	15 (27.8)	37 (17.8)
More than 3hrs	12 (22.2)	24 (11.5)
Total	54 (100.0)	208 (100.0)

미만(22.6%)도 많이 선호하였다.

그 이유는, 4급 승진대상자들은 역량평가에 있어서 충분한 시간을 가지기 위해, 일반직원들은 평가시간은 되도록 빨리 끝날수록 좋다고 인식을 하여 나타난 결과로 분석된다.

다. 심사위원 선호도

4급 승진대상자들과 일반직원들이 선호하는 심사위원은 교수, 공무원, 컨설턴트, 헤드헌터 민원인 순으로 조사되었다.

<Table 16> Respondents' preference of judge

Types of Judges	1 st candidate(%)	Non-candidate(%)	
Professor	Psychology	22	54
	administration	24	89
	Business administration	10	38
	Pedagogy	4	26
public official	Senior	17	77
	Colleague	12	67
	Other regions	17	46
Consultant	32	112	
Headhunter	18	80	
Civil petitioner	6	34	

Cho(2015)에 의하면, 공무원, 교수, 컨설턴트 순으로 조사되었는데, 특히 선배 공무원(37.3%)을 가장 많이 선호했으며 다음으로 교수(25.0%)를 선호했다. 이는 본 연구 결과와 상이한 결과를 보이고 있다.

4. 역량평가에 영향을 주는 개인적 요소에 대한 인식

역량평가에 영향을 주는 개인적 요소로서는 5·7급 출신, 나이와 학력, 역할연기와 발표, 행정직, 낙천적인 성격, 대인관계 및 남성에게 유리할 것이라는 항목이며, 이런 항목들에 대하여 어떠한 인식을 가지고 있는지 분석하였다.

가. 두 집단간의 개인적 요소 비교

역량평가에 있어서 응시자로서 어떠한 개인적 요소가 유리하다고 인식하는지에 대해서 분석한 결과, 4급 승진대상자들은 7개 항목 중 5개 항목에 대해 개인적인 요소가 역량평가에 유리할 것이라고 인식하고 있었다. 즉, Q12(5·7급 출신), Q13(나이, 고학력자), Q14(역할연기와 발표), Q15(행정직), Q17(낙천적)의 항목이 역량평가제도에 유리하게 작용할 것이라고 인식하였다. 그러나 Q16(대인관계), Q18(남성)의 항목에서는 응시대상자들보다 일반직원들의 인식이 조금 더 높게 나타났다.

<Table 17> Personal factors perceived as beneficial to the candidates

Type	N	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Candidate	54	3.52	3.96	3.80	3.94	3.22	3.59	2.19
Non-candidate	208	3.27	3.42	3.78	3.68	3.32	3.51	2.41

이러한 결과는 본 연구와 Cho(2015)의 연구에서 언급되는 불리효과 결과와 동일한 결과로 나타났다. 본 연구에서의 4급 승진대상자들과 일반직원들간의 인식차이가 발생하는 이유는 역량평가에 있어 합격에 영향을 주는 개인적 요소가 일반직원에게 비해 9급 출신이 대다수인 응시대상자들이 더 상대적인 어떤 심리적 요인이 작용했을 것이라고 본다.

나. 개인적 요소에 대한 두 집단간의 T검정

<Table 18>의 4급 승진대상자들과 일반직원 두 그룹간의 T검정을 살펴보면, Q13(나이가 적고 고학력자)항목에서 두 집단간 유의한 결과가 나왔다. 하지만 다른 항목에 대해서는 두 집단간 유의한 결과는 나타나지 않았다.

<Table 18> T-test for the difference in recognition of personal factors between 1st candidates and non-candidates

Variables	Group	Mean	S.D	t	p
Q12	Candidate	3.52	1.411	1.270	.205
	Non-candidate	3.27	1.274		
Q13	Candidate	3.96	1.213	3.002	.003
	Non-candidate	3.42	1.175		
Q14	Candidate	3.80	1.053	.115	.908
	Non-candidate	3.78	1.052		
Q15	Candidate	3.94	1.265	1.501	.135
	Non-candidate	3.68	1.143		
Q16	Candidate	3.22	1.192	-.584	.560
	Non-candidate	3.32	1.122		
Q17	Candidate	3.56	1.174	.496	.621
	Non-candidate	3.51	1.033		
Q18	Candidate	2.19	1.150	-1.429	.154
	Non-candidate	2.41	1.000		

p<0.05

역량평가제도에 영향을 주는 개인적인 요소에 대하여 두 집단간(4급 승진대상자와 일반직원들)의 T검정 분석은 Cho(2015)의 연구에서 시도되지 않아 본 연구에서 처음으로 집단간 T검정을 실시하였다.

5. 역량평가제도의 문제점과 발전방안

역량평가제도의 문제점과 발전방안은 설문응답자들이 인식하는 역량평가 문제점에 대해 직접 기술한 내용을 분석하였다. 이를 4급 승진대상자와 일반직원으로 구분하여 정리하였으며, 내용은 다음과 같다.

가. 4급 승진대상자들이 인식하는 문제점

첫째, 단 한 번의 평가로 당락이 결정되는 것은 공무원 생활에 회의를 느낄 정도의 심적 부담이 발생되고 이로 인한 스트레스와 탈락시 부하

직원에 대한 심적 부담감이 발생된다.

둘째, 과장급 승진자의 경우 대부분이 공직 20년 이상의 경력자이지만 정확하게 간부로서 역량을 평가하는 자료가 공개되지도 않아 자칫 단순히 주관적인 평가자 입장에서 평가를 하는 것이 아닌가하는 의문이 있을 수 있으며, 직렬에 관계 없이 일률적인 일회성의 평가로 정확한 역량을 검증할 수 있는지 의문이 들 수 있다.

나. 일반직원들이 인식하는 문제점

일반직원들을 대상으로 한 설문조사에서는 4급 승진대상자들이 제기한 두 가지의 문제점 이외에 다음과 같은 문제점을 추가로 지적했다.

첫째, 외부평가기관에서 사례를 구성할 때, 가급적 B광역시의 경우를 감안하지만 제시된 자료 범위 안에서 해결방안을 찾아야 하는 부담감과 위탁업체의 보여주기식 평가가 되어 자칫 역량평가제도에 있어 심각한 부작용이 발생할 수 있다.

둘째, 연합뉴스(2016.06.25.)에서 “역량평가의 합격률이 낮아 평가를 앞둔 간부공무원들이 하루에 65만원의 수강료를 내고 컨설팅학원까지 다니며 시험을 준비하는 것으로 나타났다”는 기사를 보면 알 수 있듯이, 역량평가의 준비를 위한 업무 소홀과 고액과외로 개인의 역량을 평가하는 것은 역량평가제도 그 원래의 취지가 훼손되는 문제가 발생될 수 있다.

다. 역량평가제도에 대한 발전방안

이러한 문제점에 대해 설문응답자들이 직접 기술한 개선방안을 토대로 발전방안을 모색하고자 한다.

첫째, 설문응답자들은 역량평가제도에 대한 심적 부담감과 평가대상자 연령이 높아서 역량평가의 비효율성에 대한 지적이 있었다. 2016년 12월 B광역시 자체 설문조사 결과를 보면, 참여간부 대다수가 태도의 변화(83.9%)를 인식하고 인식전환 필요성(74.9%)을 체감하고, 관리자 역할변화의 중요성 인식(75.8%)과 역량개발 필요성에 대한 공감(91.4%)이 있었던 것은 큰 성과이었다. 그렇

지만 새로운 평가제도의 전격 도입으로 응시자들의 부담을 가중시키고, 평가대상자 연령이 높아 역량평가 결과 환류의 기능이 미흡한 점은 한계점으로 분석되었다(Busan, 2017). 이러한 점에서, 역량평가에 대한 충분한 홍보와 교육이 먼저 선행되고, 역량평가는 3급 및 4급 대상자보다는 5급 승진자부터 실행하여 점차적으로 하위직급에 맞는 역량을 배양할 필요가 있다.

둘째, 평가자의 주관적인 결정과 직렬별에 대한 배려없이 일회성 평가의 지적이 있었다. 이런 점에서 볼 때, 역량평가에 필요한 능력과 자질을 갖추고 경험이 많은 교수나 전문가를 선정하고 평정기준을 통일시킬 필요가 있으며, 평가사례들을 직렬별로 발굴하여 행정직군과 기술직군의 더 세분화된 평가과제가 필요하다.

셋째, 위탁업체의 보여주기식 평가에 대하여 지적이 있었다. 이런 점에서 볼 때, 단기적으로 지역대학과 연구기관, 컨설팅에서 역량평가에 대한 참여가 더 활발히 이루어져 위탁업체의 문제점을 해결해 나가야 할 필요가 있다.

넷째, 평가대상자들이 역량평가를 준비하는 과정에서 고액과외를 받는 등의 부작용에 대한 지적이 있었다. B광역시 자체 설문조사에서도 인력의 POOL이 적은 3급 승진대상자는 인사의 운영에 한계라고 인식하였으며, 2017년에는 평가대상을 조정하여 3급·4급의 승진대상자들은 역량평가 PASS제에서 역량교육 이수제로 전환을 할 예정이며, 역량평가제도 취지와 효과를 감안하여 5급 승진대상자들은 PASS제를 실시할 계획이다(Busan, 2017). 이러한 점에서 볼 때, 앞으로도 역량평가제도의 부작용과 평가에 대한 거부감을 줄이기 위해 역량평가점수와 업무평가점수 등을 잘 병합하여 현행 승진제도에 상호조화가 이루어지도록 유연성 있는 대책이 필요하다.

Yang & Kang(2016)의 ‘지방공무원 역량평가제도의 인식에 대한 연구’에서 도출된 문제점과 B광역시의 자체 설문조사 결과를 토대로 2017년도 역량평가계획이 다소 수정되어 실시될 예정이다.

V. 결론

본 연구는 2016년 B광역시 4급 승진대상자들과 일반직원들의 역량평가제도에 대한 인식 및 발전방안에 대한 연구를 모색하는데 그 목적이 있다. 연구결과 결론은 다음과 같다.

첫째, 두 집단간의 인식에서는 역량평가제도의 필요성과 신뢰성·공정성의 제고되고, 정실주의 문화가 해소될 것이라는 점에서 일반직원들은 응시대상자보다 좀 더 높은 인식을 하고 있었다.

둘째, 두 집단간 4급 역할수행에서 필요하다고 인식하는 역량요소 중, 일반직원들은 응시대상자들에 비해 의사소통을 더 중요하게 인식하였다.

셋째, 두 집단간 역량평가제도의 운영에 있어 응시대상자와 일반직원들은 70~80%의 합격률과 평가과목별 1~2시간, 그리고 심사위원으로는 교수, 공무원, 컨설턴트 순으로 선호하고 있었다.

넷째, 두 집단간 4급 승진대상자들은 일반직원보다 역량평가에 영향을 미치는 개인적 요소로서 5·7급 공채 출신과 나이가 적고 고학력자일수록, 발표를 잘하고 낙천적인 사람이고, 행정직일수록 역량평가에 유리할 것이라고 인식하고 있었다.

다섯째, 역량평가제도의 문제점으로는 평가에 대한 심적 스트레스와 직렬에 상관없는 일률적인 평가 그리고 고액과외의 부작용에 대한 문제점이 제기되었다.

이러한 결과를 토대로 다음과 같은 발전방안을 제시하고자 한다. 첫째, 공통기반역량을 하나로 통일하고 표준화된 역량교육훈련시스템이 필요하다. 현재 역량평가는 각 기관들이 외부전문기관에게 용역을 주고 있으며, 기관별로 각자 필요역량을 설정하고 있다. 향후 중장기적으로 주무부처인 인사혁신처의 역량평가센터 역할이 강조되어야 한다. Cho(2015)와 Kim(2014)에 의하면, 역량에 대하여 기업에서 추구하는 역량 개발과 역량 육성에 대한 관심으로의 전환을 강조하였고, Seo(2013)의 연구에서는 역량모델의 통일성을 강

조하고 있다. 둘째, 역량기반의 인사제도 도입에 있어 인사부서와 별도로 역량평가의 담당조직 전담부서를 신설할 필요가 있다.

향후 인사혁신처에서 역량평가센터를 중심으로 역량평가의 프레임을 구축하여 역량교육훈련시스템과 각 부처 및 기관별로 역량모델을 표준화할 필요가 있으며 이와 관련된 지속적인 연구가 필요하다.

References

- Baek, Jong-Seop(2014), Personnel System of Local Public Official: Competency Evaluation system, Administration Issue, Local Administration, 63(733), 16~19.
- Busan Metropolitan City(2016). 2016 Execution Plan for Executive Officer Competency Assessment.
- Busan Metropolitan City(2017). 2017 Execution Plan for Executive Officer Competency Assessment.
- Cho, Kyong-Ho · Jin, Jong-Soon & Lee, Seok-Hwan (2008). Performance evaluation model and development plan of senior civil servant system, Korean Public Personnel Administration Review, 7(2), 1~32.
- Cho, Myung-Sung(2015). A Study on the Organization Effectiveness of Competency-Based Assessment of The Senior Civil Service in Korea, A Doctoral Thesis of the Graduate School of the University of Seoul.
- Ji, Eun-Sil(2009). New Essential Dictionary of Management & Human Resources, X Korea Academic Information.
- Jin, Jong-Soon(2005). A study On the Senior Executive Service Candidate Development Program, Korea Institute of Public Administration.
- Jin, Jong-Soon(2009). A Study on the Performance Enhancement of Assessment Centers for Public Servants, Korean Journal of Public Administration, 47(3), 139~163.
- Jo, Bum-Sang(2004). A New way to pick up Good People, Assessment Center, LG Weekly Economy.
- Kim, Chun-Ho(2014). A Study on the Development Method of Local Government Official's

- Competency Assessment, Master's Thesis of Korea National University of Education.
- Kim, Myong-Soo(2007). Search People suitable for Organization and Duties: Building Competency based personnel selection system, Personnel Administration, 34(Summer), 76~81.
- Kwon, kyong-Duck · Kwon, Oh-Chul · Kum, Chang-Ho · Seo, Dong-hee & Seo, Won-Seok(2007). The introduction of the system of public servants of the slander, Korean public personnel administration review, 9(1), 81~107.
- McClelland, David C.(1973). Testing for Competency rather than for Intelligence, American Psychologist, 28(1), 1~14.
- MOPAS(2010). Competency Assessment Guide for Entering Senior Officials.
- Park, Chang-Soo(2016). Busan Metropolitan City Government Official Promotion Exam Ahead of the High Tuition, Yonhap News Agency(2006.06.25).
- Park, Young-Won(2008). Evaluation and Improvement of Higher Public Officials' system, Korea Public Personnel Administration Review, 7(1), 147~177.
- Prahalad, C. K. & Gary Hamel(1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 68(3), 79~91.
- Seo, Won-Seok(2013). Civil Service Reform Plan: Focusing on the Civil Service Examination, The Korea Institute of Public Administration.
- Spencer, L. M. & Signe M. Spencer(1993). Competency at Work. N.Y., John Wiley & Sons.
- Yang, Seung-Eun & Kang, Beodeul(2016). A Study on Local Government Employee's Perception about Competency Assesment System in Busan Metropolitan City, Journal of Fisheries And Marine Sciences Education, 28(5), 1290~1300
-
- Received : 23 January, 2017
 - Revised : 10 March, 2017
 - Accepted : 22 March, 2017